

WEB コラム 『世界経済評論 IMPACT』 好評発信中！

今年に入ってから2月24日までにWEBコラム「世界経済評論 IMPACT」にて発信しましたコラムの一覧です。昨年は、82名の執筆陣により210本のコラムを発信いたしました。随時新たな執筆者にも参加いただきながら、今後もインパクトのあるWEBコラムを発信し続けます。ご注目・ご期待下さい。

◎1.13

地震大国日本に生きる
問題の多い外国為替資金特別会計の法改正
妄想ニホン料理にみるメタナショナルな時代精神
インフレーションの経済モデル
ファッション化する「グローバル人材育成」
JT—日本企業らしくない先進優良企業
極東ロシアのエネルギー事情

金田義行 (海洋研究開発機構)
熊倉正修 (駒澤大学経営学部教授)
太田正孝 (早稲田大学商学学術院教授)
井川一宏 (京都産業大学大学院経済学研究科客員教授)
安積敏政 (甲南大学経営学部教授)
吉原英樹 (神戸大学名誉教授)
橋川武郎 (一橋大学大学院商学研究科教授)

◎1.20

2014年世界情勢の二つの基軸
中国的特色を持った市場経済

武者陵司 (株式会社 武者リサーチ代表)
奥村隆平 (金城学院大学学長) +
蔡 大鵬 (名古屋大学高等研究院特任准教授)
武石礼司 (東京国際大学教授)

世界のエネルギー需給の予測と日本の課題

◎1.27

米国金融政策：量的緩和の遞減策でも、経済・金融資本市場の軟着陸は難しい
国交35周年 緊密化する米中関係
歴史認識問題の背景
21世紀型の国際分業

齋藤 進 ((株)三極経済研究所・代表取締役)
関山 健 (明治大学国際連携機構特任准教授)
矢野義昭 (拓殖大学客員教授)
池間 誠 (一橋大学名誉教授)

◎2.3

送金が映し出す移民とリーマンショック
ソニーは中国企業に買収されるのか？
経済の相互依存関係と戦争
韓日、企業人協力を期待する

平岩恵里子 (南山大学外国語学部准教授)
田代秀敏 (RFS マネジメント・チーフエコノミスト)
津守 滋 (立命館アジア太平洋大学客員教授)
李 鐘允 (韓日経済協会副会長)

◎2.10

消えた“Jカーブ”論？：円安でも伸びない輸出数量

小島 明 (世界貿易センター東京・会長)

◎2.17

太陽電池の品質とノウハウ
歴史のなかの輸入代替工業化
最適性と中庸
成長戦略——公共財と規制改革
戦略的重要性を帯びた新次元の日印経済関係
シャドー・バンキング・システムの2つの機能

松本陽一 (神戸大学経済経営研究所准教授)
宮川典之 (岐阜聖徳学園大学教育学部教授)
佐竹正夫 (東北大学客員教授)
大山道広 (慶應義塾大学名誉教授)
小島 眞 (拓殖大学国際学部教授)
岩本武和 (京都大学大学院経済学研究科教授)

◎2.24

投資型クラウドファンディングの課題と展望

塩澤修平 (慶應義塾大学経済学部教授)

*すべてのコラムは、「経済レポート専門ニュース」(国内主要シンクタンク・研究調査機関のウェブレポート掲載サイト: keizaireport.com) からリンクされています。ここからのコラム毎のアクセス数も見ることができます。

第43回世界経済評論フォーラム 新春講演

ドラッカーの遺言

知識社会の未来

I ドラッカーと経営学の本流

ドラッカーと言えば、経営学、経営の第一人者と言われているにもかかわらず、今の経営学者で、ドラッカーをしつかり読んでいるという人を、私はまだ現役で幾つかの学会に所属している大会などにも顔を出していませんが、私は知りません。経営学者の中でドラッカーを専門でやっていたのが、一橋大学を出て東北大学教授であった河野大機さんで、彼は、ドラッカーに関連する著作が五、六冊あります。彼は去年亡くなりました。他には、神戸大学を出て、東レに就職して部長か次長になってやめて、学者に

なられて、キリスト教・キェルケゴール・ドラッカーと研究されている島田恒さんぐらしか知りません。それほど今の日本の経営学者には、ドラッカーから学びドラッカーを批判しドラッカーを乗り越えていきたいという人は、ほとんどいないのではないかと。アメリカでも決して多くない。
では日本で誰もドラッカーを今までやらなかったかというところではない。私は日本の経営学は四世代あるととらえることができると思います。

立教大学・中央大学名誉教授

三戸 公
MIYO Tadashi

大正の終わりから昭和の初めにかけて、一橋大学と神戸大学を中心とした経営学の諸先生によって日本経営学会がつけられました。そこは、ドイツ経営学を基礎にして、アメリカ経営学を取り込んでいくという姿勢が中心にあった。「骨はドイツ・肉はアメリカ」として、戦前にかなりな水準のところまで経営学ができた。ここが第一世代です。そして、戦後すぐの時期の、私や占部都美さん、坂本藤良さんの年代が第二世代です。第一世代から受け継いだ「骨はドイツ・肉はアメリカ」という形は、この第二世代のときに、次第にアメリカ一辺倒になりました。そして第三世代——この世代がいまちょうど定年退職ぐらいです。その次に第四世代の

2014年1月21日 於・商工会館

人たちが出ている。戦後一〇年たったころにドラッカーの『現代の経営』が刊行され、これを中心にして日本の経営学者でドラッカーを勉強しない人はいなかった。

一番代表的なのが、一橋大学教授で天皇と言われた藻利重隆先生です。藻利先生が『ドラッカー経営学説の研究』（森山書店、一九五九）を出されて、その次に東大の岡本康雄さんが『ドラッカー経営学』（東洋経済、一九七二）を書き、私も『ドラッカー』（未来社、一九七二）を出した。

私は、諸先生に連れられて勉強して、はじめは批判的に読み書いていました。しかし、途中から「ドラッカー、いいじゃないか」と思い始めました。特に「骨はドイツ・肉はアメリカ」と言われたときに、ドイツの経営学は経営経済学で、アメリカは管理論。その二つを第一世代はみんなそれなりにやっていたのですが、だんだんと管理論だけをみんなやるようになった。ほとんどがアメリカ一辺倒になった。そういう流れの中でドラッカーをやる人がなくなっていた。

ドラッカーをなぜ日本の先生たちはやらないか、そしてアメリカでもやる学者が少ないのか。私にはこういうふうに見えるのです。経営学というのは、テーラーシステムで知られるようにそのテーラーの科学的管理が発点であるし、またそのテーラーの枠を誰も超えていないと思うのです。ドラッカーも全く同じようにその後の経

営学はテーラーのことを超えていないと言いがらも、同時にテーラーを超えたという意識もはつきり持っていたと思います。テーラーの科学的管理法は、「経験から科学へ」という命題と「対立からハーモニーへ」というまことに人間的な考え方の両方がなければならぬとドラッカーは言い切っています。しかし経営学の大きな流れは「経験から科学へ」という方向のみでつくられてしまったのです。私は、この一方だけの人数が多い方を「主流」、そして「対立からハーモニーへ」も全く大事で、両方がなかったらいけないと考えている方を、人数は少ないですが「本流」という言い方をしています。ドラッカーは、私の前に見るべき経営学者はテーラーとフォレットとそれからバーナードの三人だけだと言っています。「経験から科学へ」という方法と同時に、「対立からハーモニーへ」

という方法と同時に、「対立からハーモニーへ」

Ⅱ ドラッカーが生きた時代と彼の思考の形成と展開

1 思想の形成——第二次大戦期

ドラッカーは、生まれて死ぬまでの時代の流れの中で、いま生きている社会はどんな社会なのかを、その時代時代にどのように生きていくかを、真剣に考え取り組みながら、本を書いていっている。だから、どの本もそのときそのときの時代を反映しながら、理論化していきつ

というこの両者が統合した理論をドラッカーが考えているというところで、私はドラッカーを勉強するようになりました。

ドラッカーに一番近い日本の経営学者は、一橋大学の山城章先生です。山城先生は経営教育学会という名称で学会をつくられました。しかしその名称は引き継いだ方々によって変えられようとしています。山城先生は、「K A Eの法則」といって「Knowledge（知識）、activity（行動）、experience（経験）」の三つがぐるぐる回って大きくなる、経営学というのはこれなのだ、とおっしゃっておられました。だから経営学と名がつけば、経営教育ということが、それが学校であろうとあるまいと、入ってくる、という考え方をしておられて、私はドラッカーとぴたつと合っていると思っています。

ある。普通すぐれた思想家というのは、若いときの思想がそのまま深まり広がるという形をとっています。ドラッカーもそういう面もあるのですが、それがその時代その時代で何か飛躍的な発展をしているように思います。彼が二〇世紀を生きてきて、二〇世紀をどのようにとらえて死んでいったか、それをお話しすることにしましょう。ドラッカーが、どういう考え方を持っていて生きて、そして死んでいったのか。死ぬ

前に俺の言いたいことはこういうことだ、これはお前たちも受け継いでくれよ——これが「ドラッカーの遺言」として今日、私に求められていると理解しています。

そういう「ドラッカーの遺言」は何と決めるか。ここがドラッカーの神髄だと、私が考えるところは、「既に起った未来を確認せよ」、それから「経済より大切なものは、社会であり、人間であり、理念である」ということです。この二つを「ドラッカーの遺言」として私は挙げた

い。

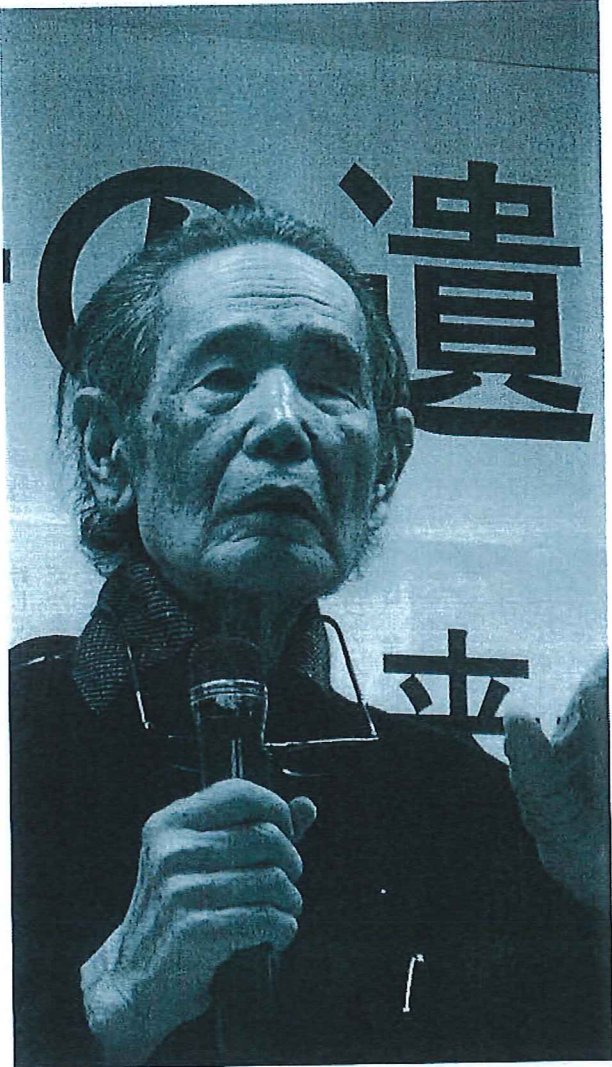
二〇世紀はどのような時代であったのかというと、世界的に見るならば、まず第一次世界大戦があった。日本もそれに参加しました。第一次世界大戦の途中で社会主義政権がロシアにおいて世界で初めて成立した。それからしばらくして、一九二九年のウォール街大恐慌があった。そして、その後日本はすぐ満州事変・支那事変へと進んでいく。ドイツでは恐慌からヒトラーが出てくる。そしてムッソリーニも一緒になっ

て三国同盟をつくり、第二次世界大戦になる。

一九四五年に第二次世界大戦が終わって、社会主義圏が大きくでき上がり、自由主義圏との二大陣営による冷戦体制が続く、八〇年代になると社会主義体制がだめになっていくことが誰の目にもはつきりしだし一九九〇年に崩壊する。そして世界市場の成立、新興諸国台頭と世界の不安定化。二一世紀に入って、日本は失われた一〇年に続く、失われた二〇年。そしてリーマン・ショック大恐慌。そして今現在の日本の一番大きく取り上げられている問題は、原発に対してどう対処するか。今度の都知事選でもそれが問題になっているようですが、もう一つはアベノミクス、経済問題。そして憲法改正問題。こうした流れをドラッカーはどうとらえてきたのかという話をしましょう。

ドラッカーは、お父さんはオーストリアの高級官僚で、ユダヤ人です。今ザルツブルグでは大きな音楽祭が二つありますが、そのうちのひとつであるMozartwoche（モーツァルト週間）を創設して定着させたのがドラッカーのお父さんです。ヨーロッパの各地から、ユダヤ系の人、もユダヤ系でない人もたくさん集まってくる。そうしたサロンの家で、ドラッカーは育った。お父さんは後にまたアメリカに行つて、大学教授になる、そういう生い立ちです。

そして大学教授になろうかという直前のころ、ヒトラーが出てきて、ドラッカーはドイツにいたら捕まるといのでイギリスに渡り、それか





らアメリカに渡る。ヒトラーが出てこなければ、イギリス、アメリカに行くという生き方はしなかったと思います。恐らくドイツで大学教授になつたでしょう。しかしただの大学教授ではなくて、大学生のときに、企業に入って企業の仕事もしながら現実を学び、問題視もしているわけです。

「経済人の終わり」

ヒトラーが出てきたときに、ヒトラーがどうして出てきたのかを全く独自の視野から書いたのが、最初の本と言われている「The End of Economic Man」(1939)（『経済人の終わり』）です。

——経済人の社会は終わった。みんながそれぞれ自分の利益を中心に考えて行動する時代はもう終わったのだ。そして世界はどう進んでいっていいかわからない。ヨーロッパの知識人の多くは、資本主義の次は社会主義と考えていたけれども、ソ連の現実はどうもみんなが考えていたような理想的なものではなくて、うまくいっていない。マルクスについていくわけにはいかない。自分だけではない、多くの人がみんなそういうふうに見えるようになって来ている。ヒトラーに対して反対すべき勢力はある、また反対しなければならない人がいる。それはクリスチャンだ。クリスチャンの中には、それに対して二〇世紀最高の神学者カール・バルトのように反対をした人はいる。むしろヒトラーに

対して、社会主義者こそは当然反対すべきものだったのではないのか。マルクスの思想から行けば、そうなるにもかわからず、ソ連の行き方はそうではなくて、おまけにドイツやヨーロッパのマルキストもヒトラーに対する積極的な闘いや反対は少なかった。そうしたら、一般の民衆は、溺れる者がつかむ藁のようにヒトラーについていったのだ。——

そういう論を立てています。これがヒトラーが出てくる本当の原因なのだ。こんなとらえ方は、全く独自のものです。これを読んで「すごい若者があらわれた」という人たちがたくさんいた。チャーチルも褒めています。

「産業人の未来」(1942)

そしてアメリカに渡つた。アメリカに渡つたら、「経済人の終わり」と思ったが、これは簡単にはそうは言えない、と彼の論調が変わってくる。それは、ヨーロッパは経済人の終わりだったけれども、アメリカはそうではない。しかしそれは、単なる延長ではなくて、新しい世界になりつつある。それはどんな世界なのだろうか、と考察したのが、二作目の「産業人の未来」という本です。

彼がとらえた「経済人の終わり」というのは商業社会です。商業というのは、買値と売値の差額をもうけとして受け取る。そこが中心です。だから売ったり買ったり商業資本が中心の社会だった。歴史的に見て、商品経済の中から商

業資本と貸付資本が生まれ、これは売り買いでもうける差額の利潤と貸し借りの差の利子を中心にして動いている社会です。しかし、産業社会というのは物を生産する企業が中核となつて発展する社会です。彼が渡米したときは、フォードを先頭に自動車産業や電気関係の産業が起つてきつつあるときでした。こうした企業がどんどん大きくなって、大企業が現代社会の中心となり社会を引っ張っていきつつある。そこでは大株主による株主支配・所有者支配から、そうではない経営者支配に移りつつある。そういう産業社会が「経済人の終わり」(商業社会)を乗り越えて進んでいきつつあると洞察します。

そして、今戦われている第二次世界大戦は、これからの産業社会をどのようなものにするかが闘われているのだ。上からの全体主義・専制政治・独裁という形で産業社会を維持し発展させていくか、それとも自由を基礎に置いて発展させるか。このように彼はとらえる。全く新しいとらえ方です。

ドラッカーは、社会を機能させるために、自由にしてするか、独裁・専制的・全体主義的に行くかどっちかだ。自分は自由にして機能する社会にしていきたいと主張するのです。そのときの自由とは「責任ある選択」だといえます。自由⇨責任ある選択こそ人間が人間である本質だということです。

「自由とは責任ある選択」という考え方を十分に持った人は、日本にはいないのではないのでしょうか。今、日本を治めている人たちがいます。例えば原発の問題。「再稼働を決めるのは私の責任です」と野田前首相は言っていました。今の安倍首相も、いろんなことを決めていくのは俺の責任だと考えてやっています。日本語の責任は、為すべきつとめ、為さねばならぬつとめと言った意味です。これは、意思決定⇨選択の結果に対する責任、それが自由の本義⇨人間の本質、だというドラッカーの考え、西洋の伝統的な人間観と根本的に異なります。責任ある行動をした際には、まず第一に、こうしますと言ったとおりになったかどうかという責任がある。アベノミクスをやつたらこのようになります。原発を続けたらこのようになります。どうですかという責任です。また同時に、そうすることによって日本の社会はよくなるのかどうかという責任があります。私は、目的の結果と随伴の結果と呼んでいます。目的の結果を達成するかどうかという問題があります。そして同時に、随伴の結果をどう考えるか。そしてそれに対して責任はどうとるか。ドラッカーの重視しているのは結果責任です。

ドラッカーは、「思わざる結果」あるいは「意図せざる結果」(これはマックス・ヴェーバーが問題として論じた言葉です)に対しては「自由」というのは責任ある選択だ。それは目的を達成するかどうかという責任と同時に、社会的衝

撃「随伴的結果に対する責任がある」と言っています。日本の首相のように、「俺の責任だ」と言って、決めることだけが責任と考えているわけではまったくない。

ヨーロッパの自由観の根本は、キリスト教だとドラッカーは言っている。ドラッカーの思想では、大事なものは経済ではない。もっと大事なものは、社会であるし、人間であるし、理念が大事だとドラッカーは言う。彼の言う理念というのは、自由というものであった。では、東洋人として、自由というのはどう考えるのか。そういう問題があります。人間の本质を日本人はどう考えるか。

『会社の概念』 Concept of the Corporation (1946)

アメリカの知識人や企業人は、『産業人の未来』に対して大変に注目した。そのときGM（ゼネラルモーターズ）は、世界一の会社であったわけですが、その副社長が彼をコンサルタントとして招聘した。それでドラッカーはGMに行くわけです。

GMに行つて、そこでドラッカーは学び考える。——会社とか企業を、今まで経済を中心にして考えてきたけれども、これは人間の行為だ。人間の努力の結合体だ、と。そこがドラッカーの新しい見地です。現代の社会にとって一番大事なものには組織だ。あらゆるものが組織で行われるようになってきている。だから組織論こそ

がドラッカーの初期の思想の発展を特徴的に示すものといえるでしょう。ドラッカーがドラッカー思想を定着させた作品です。

この二作品以後も彼は傑出したコンサルタントとして現実にかかわり、思想は豊かとなり、彼の代表作とも言える二著を世に問うことになる。彼の後に言う社会生態学とマネジメント＝管理論の二領域です。

『断絶の時代』 (1960) と 『マネジメント』 (1974)

社会生態学の代表作としては『断絶の時代』を書く。この「断絶の時代」という邦題を私は適当だと思わない。「The Age of Discontinuity」——「非連続」(Discontinuity)の時代ということとです。どのように非連続かと言えは、今ある技術や産業は、あるものは成長しつつあり、あるものは衰退しつつある。今生まれ育ってどんどん大きくなっていきつつあるものは何なのか。今どんどん下がっていくものは何なのか。そうとらえたら、未来というものは既に現在、ここに来ている。この下がるものとは上がるもの、この流れをしつかりつかも。歴史というのはいくつもの連続の連続(continuity)の連続なのだ。歴史は非連続(Discontinuity)の連続なのだ。というところが、今組織がどんどん大きく、広がっていく。企業だけではない。学校も病院もあらゆる人間の社会的な行為は、みんな組織でやるようになってきた。そしてその組織の管理の仕方は、企

が一番大事で、組織とは何かということについて、「Concept of the Corporation」という本を書く。企業は、人間協働体——協働行為という努力の結合体だと言っている。その見地から会社をみようではないか、と言うのです。マックス・ヴェーバーは「学問とは概念なり」と言っています。ドラッカーは企業＝会社観の革命の自負をもって書いたのです。

2 思想の展開——冷戦体制期

『新しい社会』 (1950) と 『現代の経営』 The practice of Management (1954)

思想の根幹を形成した彼は、終戦を迎えてすぐに『新しい社会』という本を出す。それから日本で一番有名な『現代の経営』を出します。この二冊によって、ドラッカーは名を成すことになりました。

『新しい社会』では、現代社会は大企業中心の社会である。大企業中心社会というのは、経営者支配の社会なのだ。そして労働組合と経営者の二つが対抗する社会になるのだ。労働者は一人一人ではどうにもならないから、組織的に取り組んで、賃金を上げる。そしてそれが市場拡大にもなつて、経済社会が進むのだという考え方を持つわけです。そして、大企業というのは現代社会において決定的な制度であるし、代表的な制度である。社会を構成するものであると同時に、経済的な制度であるし統治的な制度

業だけでなく、NPOやNGOも含めてあらゆる組織体が学問の対象とされなければならぬ時代になってきているじゃありませんか。今まで以上にますます大きくなります。こういう歴史観で物事をとらえましょう、個人もまた組織も。だから私は「遺言」の一行にこれを入れています。

それから『マネジメント』という本がある。ドラッカーの諸作から一冊を挙げると言われたら、多分この『マネジメント』を挙げるでしょう。これは今お話しした、企業だけではなくあらゆる組織に通じるものという視点から、マネジメントをとらえる。しかしここでマネジメントというときに、私は、どこまでも実践的なもの、具体的な行為をどうするかという問題から、理論や技術よりも、むしろかくあるべしという方向で語るのが適当だと思ふ。かくあるべしの背後には、はつきりとした理論と現状把握が必要だ。これは何であるのかを理論的に把握すると同時に、具体的にどういう方法があるという技術も頭の中に入れた上で、かくあるべしということ語る。そこに経営、マネジメントの神髄があるという姿勢で、ドラッカーは『マネジメント』という本を書いています。

彼はまず一番大事なことで、タスク(課題)をあげます。組織体が、特に法人格も与えられて権利・義務の主体として行動するからには、社会がこの法人(組織)に何をしてほしいと思つているのかを明快につかむことが一番大

でもある。そこでみんなが一緒に人間のつき合いをする共同体の性格を持っている。だからこれをどうするのが最も重要であると指摘するのです。

そして『現代の経営』で、新しい社会を機能させるために一番大事な大企業を機能させるためにはどうするかを説く。企業の目的は、利潤追求ではない。顧客を創造することだ。顧客を創造するためにはどうしたらいいのか。それはマーケティングとよりよい品物をより安くつくるイノベーションだ。マーケティングとイノベーションが企業の二大機能である。単純明快で、今は誰もそう考えていない人はいないけれども、それを打ち出した。

それから人間中心で考えようとマネージャー。マネージャーをどう管理するか。ワーカーの仕事というのはどういうものか。マネージャーの仕事というのはどういうことなのか。人間の本质は自由＝責任ある選択だから、一人一人が責任を持って、各部署部署が責任を持って行動する。分権制でいきましょう。それから人的資源の要素もある。労働者というのは人的資源のだから、人的資源として管理することを頭の中に入れてつても、人間としてそれぞれの人間が同時に一人一人が自由に、そして管理者もまたそれに対して自由にして責任がある、そういう体制で管理をしようというのがドラッカーの実践です。

この『新しい社会』と『現代の経営』の二つ

事なのだと言わなければなりません。しかし実際は、みんなそれをしていない。企業もしていないもの。いっぱいあるし、大学もそうです。

そして次に、責任。これは前にもお話しした。達成しなければだめだ。口ばかりではだめで、達成しなかった場合に責任はある。そして、社会的な衝撃を与えるような随伴的結果、意図せざる結果に対しても、「想定外ですから」といって責任を逃れることは許されませんと、ドラッカーは言っています。

そして実践こそマネジメントの具体であり、その仕事・職務・技能・機構を豊かに深く描いてゆく。

『見えざる革命』 (1976) と 『傍観者の時代』 (1979)

『見えざる革命』を書きます。アメリカをはじめとして進んだ国はみんな経営者支配になっている。その根拠はどうかということかと思ったら、経営者がしつかりと企業を動かしていると同時に、所有者は分散していつている。一番大きな株主は、年金基金である。年金基金は、従業員、労働者が出資しているのだから、そうすると労働者が所有者ということになる。年金基金の投資先は、安全で健全で長期に安定した大企業である。だから実質的にソ連以上に社会主義になつてはいないか。そう指摘します。安心、技術の進化、見えざるうちにいつの間にか社会主義

革命になつていると書いた。

『見えざる革命』を書いた後で、『傍観者の時代』(Adventures of a Bystander)、『Bystanderの冒険』という本を書く。この本は、ドラッカーの半自叙伝で、彼が生い立ってからの「Concept of the Corporation」を書きつづけた間に、彼に影響を強く与えた人々について書き、自分はそれらの人々のBystanderとして自己形成してきたとの自伝です。それはちょうど第二次大戦終結の時期までにはわたっています。

経営とは経済的にかむものではなく、人間の協働の努力だ。努力体として社会的な存在だと彼は言い、自由を唱導する。第二次大戦終結の時期までは、彼は協働だった。一番最後にGMのスローンが出てきますが、彼が接触した限りのすぐれた人たちのことをずっと書きながら自分を書いているのです。傍観者というよりは脇役です。彼は、主役ではなくとも脇役(Bystander)としてそれなりにやってきて、主役の人を中心に脇役としての自分の半世紀を書いたのです。そしてそれは第二次世界大戦の終戦とともに終わる。終わって後の社会主義圏と自由主義圏との冷戦体制の時代には、彼は、自由主義圏のイデオログとして、つまり主役として行動してきたという自負を持っている。『見えざる革命』(Unseen Revolution)に書いたように、自由主義圏の勝利はもう既に目の前に来ている。実質的には来ているし、これからますますはつきりする。そういう意図を持っています。

彼の歴史観は、Discontinuity(非連続)である。あるものは形成の過程にあり、あるものは消滅の過程にある。その過程が長いものもあれば短いものもある。重要なものもあればそうでないものもある。だから、今、成長しつつあるもの、どんどん大きくなるもの、重要なもの、それを明確につかまえてよ。そして、それに自分はどういうように対処するのかを考えよ、と言うのです。

彼の書いたものは社会生態学とマネジメント論の二系統ですが、その前者の書名の一切は、それを表現しています。社会レベルで、個人レベルで、既に起っている未来は何か、重要なものは何か、を示唆しています。そして、知識社会、組織社会の現在において、社会の存続の基本であるマネジメントにおいて、一番重要なことは、まさにこの遺言ではないか。

〈経済より大事なものは、社会であり、人間であり、理念である〉

彼の全著作を貫くものはこれです。『経済人の終わり』『産業人の未来』『会社という概念』では、会社は経済的視点から捉えるのではなく、人間協働、諸個人の努力の結合体として捉えよ。『The Practice of Management』では、経営者の品性高潔を説き、人的資源管理論を拒否しています。彼の掲げる理念は、人間の本质として西洋の自由観すなわち〈責任ある選択〉に他なりません。

彼は戦後の自由主義圏を引つ張ってきたのだという意識で、自分の半生記である『傍観者の時代』を書いているのです。

3 思想の停滞——冷戦終結後

ソ連社会主義政権が機能しなくなり崩壊がはつきりした時に、『新しい現実』(1986)を書きました。彼はこの本を、次のように書き出しています。「歴史にも峠がある。そこを境に景色も文化も異なる分水嶺のような峠がある。今、歴史は分水嶺を超えた」。ソ連が倒れたときに、勝者としての見解を述べる。しかし、勝者としての喜びは、彼の本の中にはまったくない。新しい理論もそこにはない。彼が書いているのは、あのソ連が倒れて以降の組織社会がどのように具体的に進んでいきつつあるかということ、組織社会、知識社会がどのように発展しつつあるかということ。特に知識社会の発展は、情報の発展が知識の発展とセットになって進ん

Ⅲ ドラッカーの遺言と日本

その問題はそれとして、この晩年とも言うべき冷戦終結後に彼の書いた一〇冊ばかりの本の中から、繰り返し出て来た片言隻句の二つを遺言として私は選びました。それは当然これまでの話の中で出て来たものでもありません。

第一命題は事実認識にかかわるものであり、第二命題は何か大切であり大事であるかの価値にかかわるものです。意思決定の前提は事実と価値であり、意思決定は行為の前提である。そう考えれば第三命題として、行為≡管理の真髄は、課題・責任・実践にあることを、マネジメント学者である彼の遺言として付け加えなければなりません。

日本の現在とドラッカーの思想

ドラッカーは、日本のことをよく知っていました。水墨画の収集家で、ドラッカー・コレクションというのがあるほどです。日本の美術・絵画についての知識も物すごい人です。日本の経営者の人たちとも広く交流しながら、日本という国はどういう国なのかということ、日本人以上に知っていたし、また知りたいとも思っていました。

日本人にとっても近年でも『もしドラ』ブームが起きるほどその関心度は高く、日本政府も勲章を授けています。

彼は、冷戦後最初の本、『新しい現実』で、既に「日本は明治以来の西洋の概念を日本の伝統に適用することによって対処出来ない事態に直面している」「カリスマを警戒せよ」と言い、また別の本で「少子高齢化・格差社会化にどう対処するか」等々を言っている。そして「日本

でいつている現状を描いている。「経営者が敵対的なM&Aに対して抵抗しないじゃないか。やられるままになりつつあるじゃないか。ポスト資本主義と言ったけれども、私はこの資本主義を支持したことはかつて一度もない。私が支持してきたのは、自由市場経済だ。一体これはどうしたことなのだ」という疑問を、堂々とではないが、ちらちらと言う程度で、彼は逝っています。

彼の本は、どれを見てもみんなおもしろいです。それはもう、わかりやすいようでわかりづらい。なぜかという、彼は第一級のコンサルタントで、いろんな人からいろんな質問を受ける。それに誠実に答えていく。それが彼の知識を豊かにするけれども、理論的な展開、大きく時代をつかまえて自分のマイナスのところを乗り越えるだけのパワーは、冷戦後には、彼の年ではもう許されていなかった。そういうことだと思います。

〈既に起った未来を確認せよ〉

人間は、過去・現在・未来の時間軸を生きる。未来はどうなるのか、は現在を如何に生きるのかにかかっている。だが、ドラッカーは、未来は現在、既にここに来ている。それを見定めそれを確認し、それに立ちむかえよ、と言います。

の伝統・和を大切にせよ」とも、日本の位置を世界の中でどこに置かかについても独自の有益な見解を語っています。

では、今まさに日本の当面の課題である原発やアベノミクスの問題を、ドラッカー思想・遺言で捉えれば、どうなるでしょうか。

ドラッカー理論を原発問題に適用すれば、答えは非常に単純明快です。電力会社の課題は安全・安定の電力供給です。そして随伴の結果に対する責任をとらなければいけない。そして人間が大事だということ。事故が起きないにしても、廃棄物がどんどんたまる。その廃棄物をどのように処理していいか適切な方法がわからない状況に対しては、「原発はいけない」と言うでしょう。また事故そのものにどのように対処すべきか。ドラッカー理論でいけば、事故を収束させることは課題ですが、その課題を達成するにはどのようにしたらいいのか。これは二つの視点から見なければならぬ。分権制と目標管理です。まず、一号炉から五号炉まで五つの炉があるので、それぞれの炉がどのような状況になっているかを把握して、それに対してどのように対処しなければならぬのか、そのプログラムが作成されなければならぬ(分権制)。そして、そのプログラムを実行するにはどのようにすればいいのかを検討する(目標管理)。その目標管理に対しては時間とセットです。時間とセットで考えない単なる目標というのは意味をなさないとドラッカーは言っています。

す。それが今求められていることだと思ます。事故の精密な状況が十分に与えられていない状況で、それぞれの炉の適確な復旧のプログラムを創ることができるとしようか。そこで作業する人員の確保・作業・健康・給与は安心な状況ではないのでは。

もう一方のアベノミクスについてはどうでしょうか。ドラッカーの理論では、これはできないと思います。ドラッカーが支持し、よって立ったのは自由経済システムです。その自由経済システムが、「こんなことになったのは一体どうしたのだ」というのが彼の最後のつぶやきです。日本についてもそうです。ドラッカーは日本の経営は非常にいいと評価し、そして心配もしていません。経営協働体として、仕事を一緒にしていること自身に人間としての充足感がなければならぬ。日本はそういう方向で来ている。一億総中流といわれるような状況を築いてきた。しかしそれが、ソ連が崩壊して以降は、新自由主義の流れに入っていく。新自由主義になっていってどうなったか。ドラッカーの親友でもあるポランニーは、自由主義経済それ自身に疑問を持っていました。自由主義経済というのは、本来、商品売買による商品経済で、商品というのは労働生産物だ。労働生産物である商品を取らざる限りでは、商業というものは経済全体の中の一部分として存在していたけれども、労働生産物ならざるものが商品となってきた。それは、人間（労働力）が商品となると同時に、

自然、土地、資源等も商品となってきた。そのときに、どのようになるのか。ポランニーは、これを「悪魔のひき白」という状況に立ち至ってくると言っています。

日本の学者でも、「私は近代経済学をやっていたけれども、どうもポランニーの言っていることが本当だ」と言っている有名な人がいます（中谷巖「資本主義はなぜ自壊したのか」集英社）。私は思うのです。資本というのは商品資本、それから貨幣の利子をもらう利子生み資本、貸付資本がある。産業資本がこれに加わる。それからもう一つ擬制資本というものもある。株式は擬制資本です。株券は本来、出資形態・所有形態である。しかし株を買って会社が成長し、もうかっただけならば配当がもらえるし、株券を売って売却益を得ることもできる。これは商業資本とも言えないし、貸付資本とも産業資本とも言えないが、それと両方セットのような形で擬制資本と言ったことができるとヒルフディングは言っています。経済学者の多くも認めています。さらにここで、架空資本（バーチャルキャピタル）とも呼ぶべき資本が生まれました。ヘッジファンドなどのようなものです。こうしたものが、先に言った実態資本（商業資本、貸付資本、産業資本等）全体の10倍を超える金額で取引されていると言われていました。その破綻の局面の一つが、リーマンショックでしょう。こうした問題にどう対処するのかという問題を抜きにして、経済政策をやっている

のであれば、それは恐ろしいと思います。ドラッカーが生きていれば、そのように言ったと思います。

先ほどの話に加えれば、管理は、課題は何かを認識する、課題を達成する、責任を取る——この三つの順序でなければなりません。そしてそれをあくまで実践し、成果をあげなければなりません。そして、正の成果をあげなければなりません。言論だけではダメだ、その実践だ。個人の行動でも同じことです。これをドラッカーの「遺言」の三番目に入れてもいいかなと、思っています。「人間の行為にとって大事なのは、課題・責任・実践である」ということです。



温州企業家の成功への道

ネットワークとソーシャル・キャピタルの活用

本稿では、一見、何の変哲もない個人が形作る地域コミュニティの国際的な成功への道を、最新のネットワーク論を通して考究する。対象は、中国浙江省の温州人企業家である。資源の乏しい後進地域出身の温州人が形成し維持してきたネットワークの特徴と機能、その価値観と行動規範、それらを支えるソーシャル・キャピタル（社会関係資本）などの精査によって、改革開放から三〇年の彼らの顕著な経済繁栄とその限界の論理を探る。本稿の知見は、二〇〇四年来、一〇年がかりで一八カ国、五〇都市、三八〇機関で五八〇名に対し一四〇〇時間かけて実施した広範な聞き取りとフィールド調査

に依拠している。

資源に恵まれず高学歴でもない温州人企業家が、中国国内と主な進出先である欧州を結び機能的なネットワークを形成し、大繁栄を築くことができたのはなぜか。同時期に出現した他地域出身の新華僑と比べ、概して彼らのパフォーマンスが傑出した

ているのはなぜか。さらに、近年、不動産投資や高利貸し等のマネーゲームに敗れ、資金繰りに窮した一部の温州人経営者の逃走や倒産が注目を集めたが、そうした苦境の要因は何か。本稿では、最新のスマートフォン・ネットワーク理論を援用し、こうした疑問を紐解く。

I 運の「構造化」が成功の鍵

職場や家庭で人がふと陥る場違いな感じ、業績不振の企業、没落する地域経済などは、端的に言えば、人と人のまじりつながり方に起因することが多い。つながり方のトポロジー（構造）が悪化しているのだ。知

らず知らずのうちに、日常の決まり切った接合法や、身辺の最適化だけにとらわれ、個人として、組織として、存続するのに不可欠な新陳代謝ができなくなっている。しかもそうした変化に気がつかない。

西口敏宏

にしぐち としひろ 1952年生まれ。一橋大学イノベーション研究センター教授。著書：「ココ・シャネルの「ネットワーク」戦略」（2011年、祥伝社黄金文庫）、「遠距離交際と近所づきあい」（2007年、NTT出版）他。

社会システムの最新陳代謝を促す原動力の一つは、個人を取り巻く「近くの」ネットワークと、ふだん意識せず接触も少ない「遠い」ネットワークの間に、情報伝達経路のつなぎ直し（リワイヤリング）によって少数のバイパス（迂回路）を設けることで、どつと流入する「新鮮な情報」である。だが、遠くからの情報量が多すぎても、それを受け取る個人と近隣者との関係が希薄すぎても、情報は活きない。どこかで途絶えてしまう。つまり、遠距離交際と近所づきあいの、絶妙なバランスが大切である（図1のB——点は個人、線はつながりを示す）。